

## EL CONTROL DEL TELETRABAJO EN TIEMPOS DE COVID-19

### CONTROL OF TELEWORK DURING COVID-19 TIMES

**Oscar Molina**

**Alejandro Godino**

**Alba Molina**

#### Resumen

La crisis sanitaria generada por el Covid-19 —y las medidas de distanciamiento social y confinamiento implementadas para hacerle frente— ha impulsado el teletrabajo, así como el debate sobre su implementación y beneficios. A partir de los resultados de una encuesta realizada en las primeras semanas de confinamiento en España, este artículo explora los mecanismos de control del rendimiento laboral de personas teletrabajando, así como su incidencia con base en determinadas variables individuales, organizativas y sectoriales. Los resultados muestran la traslación de prácticas propias del presencialismo al ámbito del trabajo remoto que, combinado con el seguimiento de objetivos y la ausencia de registro horario, pueden llevar a problemas para garantizar el derecho a la desconexión. Los resultados se complementan con una discusión sobre la literatura existente sobre el control del teletrabajo y el análisis de los cambios regulatorios más recientes en relación al teletrabajo, el trabajo flexible y el derecho a la desconexión.

**Palabras clave:** Covid-19; Teletrabajo; Control del rendimiento; Derecho a la desconexión; Trabajo flexible; Jornada; Presencialismo

#### Abstract

*The health emergency due to the Covid-19 pandemic —and the measures of social distancing and confinement implemented— have boosted telework as well as the debate on its implementation and benefits. Based on the results of a survey carried out in the first weeks of confinement in Spain, this article explores the mechanisms to control work performance of people teleworking and its incidence based on certain individual, organizational and sectoral variables. The results show the transfer of practices typical of face-to-face work to remote work, which, combined with the monitoring of results and the absence of working time recording, can lead to problems in guaranteeing the right to disconnection. The results are complemented by a discussion of the existing literature on telework control and analysis of recent regulatory changes in relation to the telework, the flexible work and the right to disconnect.*

**Keywords:** Covid-19; Telework; Productivity control; Right to disconnect; Flexible work; Working time; Face-to-face modality

Centre d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball (QUIT), Institut d'Estudis del Treball (IET), Universitat Autònoma de Barcelona – Spain

#### Contacto

[oscar.molina@uab.es](mailto:oscar.molina@uab.es)

[alejandro.godino@uab.es](mailto:alejandro.godino@uab.es)

[alba.molinase@e-campus.uab.cat](mailto:alba.molinase@e-campus.uab.cat)



## Sumario

1. Introducción	58
2. Rendimiento, control y legitimación del teletrabajo	60
3. Transiciones en la regulación reciente del derecho a la desconexión, la flexibilidad horaria y el teletrabajo en España	62
4. Metodología	64
5. Mecanismos de control del teletrabajo durante el período de confinamiento	65
6. Discusión	68
Referencias	69

---

## 1. INTRODUCCIÓN<sup>1</sup>

La crisis sanitaria generada por el Covid-19 y las medidas de distanciamiento social y confinamiento implementadas para hacerle frente han vuelto a poner sobre la mesa la discusión sobre la necesidad y los beneficios del teletrabajo. Desde hace algunos años este debate se agita de manera cíclica, asociándolo positivamente a aspectos como la conciliación de la vida familiar y laboral, la digitalización de las empresas, la flexibilidad de la jornada laboral, la lucha contra el cambio climático o las oportunidades para el desarrollo de la España vaciada. Sin embargo, los datos han mostrado un lento avance del teletrabajo, que antes de la crisis sanitaria apenas alcanzaba un 4,5 % de la población ocupada en España, por debajo de la media de países de la Zona Euro, y lejos de los niveles de países como Holanda o Suecia, donde teletrabajan en torno a un 34 % de la población ocupada (casi 15 % de forma habitual) (Sostero et al., 2020).

La expansión forzosa del teletrabajo desde mediados de marzo de 2020 aumentó a un 33 % aproximadamente el número de ocupados teletrabajando en España (Sostero et al., 2020). Cabe apuntar que tan solo el 22,3 % de la población ocupada en España durante 2019 contaba con la posibilidad de desarrollar su jornada laboral de forma total o parcial de forma remota (Randstad, 2020, por lo que la implementación del teletrabajo durante los meses de confinamiento supuso un escenario inexplorado para una parte importante de las empresas españolas. Otros países del ámbito europeo casi duplicaron los datos españoles de incidencia del teletrabajo durante el confinamiento, como es el caso de los países del Benelux y Finlandia (Sostero et al., 2020). En este contexto, han sido muchas las voces que han visto la oportunidad de impulsar definitivamente una cultura del trabajo remoto entre las empresas y las personas trabajadoras en España.

Así, ante una más que previsible expansión del teletrabajo, al menos en el corto y medio plazo a raíz de los repuntes del virus, vale la pena considerar algunos de los factores que

---

<sup>1</sup> Una presentación inicial de resultados de la encuesta puede encontrarse en Molina, O.; Godino, A. y Molina, A. (2020). ¿Sin derecho a desconectar? El control del teletrabajo en tiempos de covid-19. Agenda Pública (20 de mayo de 2020). <https://agendapublica.es/sin-derecho-a-desconectar-el-control-del-teletrabajo-en-tiempos-de-covid-19/>

se suelen apuntar como obstáculos para su extensión y en qué medida pueden cambiar como consecuencia de la crisis sanitaria. En primera instancia, cabe apuntar la propia composición sectorial y ocupacional de la economía española. En ese sentido, en torno a un 35 % de los empleos en España tienen la capacidad de desarrollarse mediante modalidad teletrabajo en base a índices de ocupación profesional y sus correlaciones con el uso de TIC y la experiencia previa con el teletrabajo (Sostero et al., 2020). Así, la implementación del teletrabajo en España era muy menor a sus posibilidades reales antes del impacto de la Covid-19, pero, sin embargo, ha rozado su máximo potencial durante los meses de confinamiento.

En segundo lugar, queda suficientemente probado que, si no hay una mayor extensión del teletrabajo, no es por falta de recursos técnicos; habiéndose desarrollado una adaptación relativamente rápida (si bien no exenta de problemas) del sector público y privado a la nueva situación que, ante la perspectiva del mantenimiento de las medidas de distanciamiento social, tiene visos de consolidarse.

Otro de los limitantes a la extensión del teletrabajo es el relativo a la composición del hogar y la organización de los cuidados (Fana et al., 2020). Gálvez et al. (2018) evidencian en un estudio enfocado en mujeres teletrabajadoras las dificultades para limitar el espacio y el tiempo de trabajo y diferenciarlo del entorno doméstico. Existen muchos elementos importantes sobre los que negociar esta configuración del espacio doméstico, principalmente relacionados con la actitud hacia la familia, hacia el compromiso laboral y los acuerdos materiales dentro del ámbito familiar. En esa línea, un reciente estudio realizado por Moreno y Borràs (2021), muestra cómo durante el período de confinamiento se ha producido en cierta manera un mantenimiento del fenómeno de doble presencia: el teletrabajo ha tenido una incidencia alta en el caso de las mujeres (con independencia de tener hijos o no), mientras los hombres con hijos han mostrado una mayor tendencia a la presencialidad, presumiblemente como estrategia para rehuir parcialmente de las tareas de cuidados.

No obstante, el otro factor limitante a la extensión del teletrabajo, que reside en los problemas para controlar el desempeño de los trabajadores de forma remota, parece persistir. Más aún en una cultura del trabajo presencialista en la que, aunque la asistencia a un lugar de trabajo no vaya necesariamente ligada a una mayor productividad, contribuye a generar una mayor sensación de control. De ese modo, superadas las barreras tecnológicas, el gran reto al que se enfrentan las organizaciones en relación con el teletrabajo sigue siendo el de controlar el rendimiento laboral. Por lo que estudiar cómo se está llevando a cabo este control en el contexto del teletrabajo masivo forzado por el Covid-19 puede darnos algunas claves sobre la naturaleza y evolución de esta modalidad de trabajo en el futuro.

A partir de los resultados de una encuesta realizada en las primeras semanas de confinamiento por la pandemia Covid-19, este artículo explora los mecanismos de control del rendimiento laboral de personas que desarrollaron su actividad en modalidad

teletrabajo, así como su incidencia en base a determinadas variables individuales, organizativas y sectoriales. Los resultados muestran una limitada extensión de mecanismos de control, que contrasta con las reticencias de muchos empresarios a perder un control directo del trabajo de sus empleados. Asimismo, se observa una limitada innovación en la organización del teletrabajo, manteniendo y trasladando al ámbito virtual prácticas existentes como las reuniones periódicas. De esta manera, resulta lógico que un alto número de encuestados manifieste un control a través de resultados.

El artículo se estructura en tres secciones. La primera sección hace una revisión de la literatura existente sobre el control del teletrabajo y su impacto. La segunda aborda el marco regulatorio en torno al fenómeno del teletrabajo. La tercera sección sitúa los cambios más recientes en la regulación del teletrabajo, el horario flexible y el derecho a la desconexión en el contexto de las transformaciones más significativas que se han dado en los últimos años. La metodología utilizada se discute en la sección cuarta. Finalmente, la última sección analiza los resultados de la encuesta realizada.

## 2. RENDIMIENTO, CONTROL Y LEGITIMACIÓN DEL TELETRABAJO

Uno de los aspectos que desde el inicio ha despertado mayor interés en la literatura sobre el teletrabajo ha sido el de su efecto sobre el rendimiento laboral y otros resultados organizativos. Estudios tempranos como el de Harker Martin y MacDonnell (2012) encontraron una relación pequeña pero positiva entre el teletrabajo y mejoras en la productividad, la retención de capital humano y el compromiso dentro de la organización. No obstante, otros autores como Sardeshmukh et al. (2012) evidenciaron que el impacto del teletrabajo en el compromiso laboral y el agotamiento está parcialmente mediado por otras variables, concretamente de forma negativa por la presión temporal, la falta de feedback y de apoyo social, y el conflicto y ambigüedad en la distribución de tareas, así como positivamente por la autonomía profesional.

Sobre la forma en que las organizaciones tengan un control específico sobre el rendimiento en el desempeño de sus empleados, resulta indiscutible que el teletrabajo reduce la posibilidad de supervisar el comportamiento de los empleados de manera directa. A pesar de que la teoría del control sugiere que esto podría compensarse poniendo más énfasis en la adopción de una gestión por resultados, Groen et al. (2018) encontraron que los empleados a los que se les permite teletrabajar muestran menor énfasis en el control de los resultados en comparación con aquellos a los que no se les permite teletrabajar. Este estudio hipotetizaba inicialmente que los directivos pondrían más énfasis en el control de resultados cuando permitiesen a los empleados teletrabajar. No obstante, dados los resultados, conjeturaron sobre la posibilidad contraria, es decir, que en la medida en que los directivos hacen mayor hincapié en el seguimiento de resultados como mecanismo de control, esto influya en su predisposición para permitir a los empleados teletrabajar.

Otro aspecto crucial abordado por la literatura es el de la normalización del teletrabajo y la aparición de posibles conflictos dentro de las organizaciones. Al carecer de legitimidad social interna, el teletrabajo puede contribuir a generar sentimientos de aislamiento y de menor relevancia dentro de las organizaciones. En un estudio desarrollado por Sewell y Taskin (2015) se detectó que la naturaleza de las interacciones entre voluntarios para teletrabajar y sus compañeros de trabajo cambió cuando volvieron a la oficina, hasta el punto en el que la comunicación directa e informal disminuyó en condiciones de proximidad. Esta falta de legitimidad social interna del teletrabajo puede derivar también en un mayor control del trabajo en aquellas jornadas que son desarrolladas de forma presencial como mecanismo de recuperación de los días trabajados de forma remota. Biron y van Veldhoven (2016) concluyeron que, al intentar determinar la variación intraindividual de los efectos beneficiosos del teletrabajo sobre las condiciones de trabajo (comparando los días trabajados en la oficina con los días trabajados de forma remota), el efecto beneficioso del teletrabajo se descompensaba con la presión por parte de sus organizaciones para recuperar los días de “ausencia presencial”. En ese sentido, es evidente que el uso eficaz de las modalidades de trabajo flexibles como el teletrabajo es una habilidad que debe ser aprendida. Esta formación es particularmente clave en el caso de los directivos para gestionar a los empleados que teletrabajan (Greer y Payne, 2014).

En todo caso, la experiencia y productividad del teletrabajo difiere según el perfil de cada empleado, sobre todo en lo que se refiere al nivel de cualificación. Ollo-López et al. (2020) evidenciaron recientemente la tendencia a que los empleados con responsabilidades familiares, los que viven lejos de su centro de trabajo y aquellos altamente cualificados hacen mayor uso de la modalidad teletrabajo. De forma relacionada, Golden y Gajendran (2019) evidenciaron que los aspectos intrínsecos del trabajo realizado de forma remota son más determinantes que el entorno de teletrabajo en el propio impacto que el teletrabajo puede tener en el rendimiento laboral. Así, los teletrabajadores que desempeñan trabajos de gran complejidad y que teletrabajan más que otros tienen un rendimiento laboral más alto que los que trabajan en trabajos menos complejos (Golden y Gajendran, 2019), lo que en todo caso puede estar relacionado con un mayor valor añadido de la actividad de estos perfiles. La extensión del teletrabajo se asocia con divergencias en sus motivantes, especialmente en lo que se refiere al teletrabajo fuera del horario laboral habitual. Tanto los nuevos teletrabajadores como los ya establecidos destacan que el teletrabajo está motivado principalmente por una menor presión en los tiempos de trabajo. Sin embargo, mientras que los trabajadores más cualificados aducen aspectos positivos y gratificantes, los trabajadores menos cualificados lo relacionan mayormente a una cuestión de horas extras obligatorias (Thulin et al., 2019).

De lo anterior, podemos deducir dos cuestiones importantes en relación a la extensión del teletrabajo. En primer lugar, el impacto sobre la productividad empresarial es contingente, dependiendo de su intensidad y organización por parte de la empresa, es decir, de los instrumentos adicionales que implementa para coordinarlo y organizarlo. En segundo lugar, el impacto sobre la calidad del teletrabajo y el trabajador también depende

de una serie de factores como la intensidad del teletrabajo (total o semipresencial), el tipo de tareas a desarrollar por parte del trabajador, las características de este y la adaptación de los flujos de trabajo al trabajo a distancia.

En todo caso, resulta evidente la ineludible extensión del teletrabajo a partir del impacto de la crisis pandémica, más aún si cabe en el corto y medio plazo con el propósito de reducir las posibilidades de contagio y/o extensión del Covid-19. La adopción del teletrabajo en este periodo ha servido para que muchas empresas dejen atrás la cultura presencialista en el control de la productividad del teletrabajo, superando reticencias para incorporar esta modalidad de trabajo en su organización y descubriendo sus posibles beneficios (reducción de costes fijos, posible aumento del rendimiento y mayor capacidad de reclutar talento). Pero también serviría para mostrar las oportunidades que entraña el teletrabajo a los empleados que nunca lo habían experimentado (posibilidades de una mejor conciliación, ahorro en tiempos y costes de desplazamiento y posible mayor autonomía).

Asimismo, es importante garantizar que esta modalidad de trabajo se desarrolla dentro de los estándares de calidad del empleo y manteniendo todas las garantías laborales. La calidad del teletrabajo es un aspecto que ha recibido escasa atención hasta el momento, a pesar de la extensión en los últimos años de formas de *crowdwork* que han consolidado un modelo de teleprecariado en el contexto de la economía digital. En este sentido, cabe superar posturas tecno-optimistas que perciben de forma exclusivamente positiva el teletrabajo y tomar en cuenta también sus desventajas, sobre todo en lo que se refiere a problemas en el corto plazo para garantizar la desconexión digital, evitar la extensión de la jornada y lidiar con la ausencia de apoyo social derivado del entorno laboral.

### 3. TRANSICIONES EN LA REGULACIÓN RECIENTE DEL DERECHO A LA DESCONEXIÓN, LA FLEXIBILIDAD HORARIA Y EL TELETRABAJO EN ESPAÑA

España no adaptó el acuerdo marco europeo sobre teletrabajo (2002) a su marco normativo hasta 2018, cuando el Parlamento tramitó la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD) impulsada por el Gobierno de Mariano Rajoy. El Partido Socialista enmendó esa propuesta de ley para incorporar cuestiones relacionadas con el trabajo, como el derecho a la desconexión. Esta enmienda potenciaba específicamente este derecho para evitar problemas de “fatiga informática” y de falta de conciliación. Apenas existían convenios colectivos a nivel sectorial o de empresa que regularan el derecho a la desconexión hasta el reconocimiento de este derecho en la Ley Orgánica 3/2018 (por ejemplo, el convenio de empresa de Axa [2017], adaptando en cierto sentido la regulación en esta materia del convenio de la compañía en Francia).

La regulación de este derecho optó por la vía legislativa para dotar de mecanismos a la negociación colectiva para regular las cuestiones relacionadas con los derechos digitales. En ese sentido, la ley orgánica 3/2018 fue concebida como el marco normativo de

referencia nacional para la protección de datos y, más ampliamente, para la garantía de los derechos digitales. Para ello, la ley contiene cinco artículos específicamente dedicados al tratamiento de la protección de datos en el ámbito laboral. El artículo 88 (“Derecho a la desconexión digital en el ámbito laboral”) contiene una referencia genérica a la negociación colectiva para que pueda desarrollar una función de mejora de las garantías del derecho a la desconexión. Se trata, por tanto, de un artículo con escaso valor normativo: la negociación colectiva podría llevar a cabo el desarrollo de este derecho sin el contenido de esta ley (por ejemplo, el convenio de empresa de Axa). Por tanto, cumple más bien una función pedagógica, de recordatorio y de promoción para los empresarios y los representantes de los trabajadores.

No obstante, a partir del análisis de una muestra de convenios colectivos aprobados durante 2019 que regularon el derecho a la desconexión (53 convenios de un total de 367), hemos explorado su nivel de implementación, detectando principalmente tres etapas diferentes de implementación y operatividad de este derecho en función de su desarrollo:

1. El derecho a la desconexión regulado a nivel sectorial debe hacerse operativo a nivel de empresa a través de los comités de protección de datos digitales (por ejemplo, el Convenio Colectivo Nacional de Industria, Tecnología y Servicios del sector del Metal).
2. El derecho a la desconexión debe ser implementado por el propio trabajador, por lo que no atenderá las llamadas telefónicas, mensajes o correos electrónicos y/o se impedirá que los empresarios sancionen a los trabajadores que hagan uso efectivo de este derecho (p. ej. convenio del sector del metal de Madrid, convenio de empresa de AXA, convenio de empresa del Banco Santander). Los convenios en esta fase de operatividad reproducen básicamente el contenido de la propia Ley Orgánica 3/2018.
3. El derecho a la desconexión se implementa no sólo como un derecho sino como una recomendación, concibiéndolo incluso como de obligado cumplimiento en el caso de los directivos y aplicándolo también a los teletrabajadores. Además, las reuniones y los cursos de formación deben tener en cuenta el derecho a la desconexión evitando las horas extras (por ejemplo, el convenio de la empresa Telefónica).

La mayoría de los convenios revisados que incluyen cláusulas de derecho a la desconexión parecen estar en la segunda fase. El convenio colectivo de la empresa Telefónica es uno de los casos más avanzados, que detalla la aplicación en un acuerdo específico sobre el derecho a la desconexión añadido al convenio colectivo de la empresa. Este nivel de desarrollo del derecho a la desconexión hay que ponerlo en contexto con el derecho a la flexibilidad horaria que fue recogido en el RD 6/2019, reconociéndolo a todos los trabajadores (anteriormente aplicable solo a trabajadores cubiertos por convenios que reconocían ese derecho). Este decreto establece tanto la negociación colectiva como



los acuerdos contractuales individuales para su implementación, requiriendo que este derecho esté recogido en una de estas dos vías para que el trabajador pueda solicitar su disfrute.

Asimismo, el derecho de flexibilidad horaria se concibe en diversos supuestos, incluido el de la modalidad de teletrabajo. Precisamente, considerando fórmulas de flexibilidad del tiempo de trabajo y de distribución irregular de la jornada (incluido el trabajo a distancia o teletrabajo y horarios flexibles del trabajador), el Ministerio de Trabajo apuntó en su Guía sobre el registro de jornada (2019) que “el registro diario de jornada ni obsta su operatividad ni constituye impedimento alguno a su continuidad o ampliación, considerándose un elemento que garantiza la acomodación a las necesidades empresariales y a los intereses de conciliación de los trabajadores, familiares o de otro tipo”.

En todo caso, el derecho a la flexibilidad horaria da pie a modificar el horario de entrada y salida (teniendo que ser pactados con anterioridad) y manteniendo así mismo el registro horario. Esto no se corresponde exactamente con tener completa flexibilidad en organizar el tiempo de trabajo, a pesar de que existan indicios de que se esté dando en el presente contexto de extensión del teletrabajo ante la crisis pandémica (sobre todo como estrategia empresarial poco familiarizadas con el teletrabajo), pero la ausencia de horarios junto a la implementación de determinados mecanismos de control puede suponer problemas importantes para el derecho a la desconexión.

Con estos antecedentes y con un debate previo sobre la forma en la que una nueva ley podría regular la modalidad de teletrabajo a raíz del impacto de la Covid-19 (Miguélez, 2020), el Ministerio de Trabajo hizo público el Real Decreto-ley 28/2020 de Trabajo a distancia en septiembre de 2020, obligando a las empresas a articular un protocolo que haga realidad el derecho a la desconexión digital en el teletrabajo, superando el enfoque pedagógico y de recomendación de la anterior regulación, al tiempo que reforzando la negociación colectiva de estas realidades laborales a nivel de empresa. Asimismo, la nueva ley recalca la voluntariedad del trabajo a distancia y lo delimita a aquel que, en un periodo de referencia de tres meses, desarrolle al menos el 30 % de la jornada en modalidad remota.

#### 4. METODOLOGÍA

En su parte empírica, este artículo se apoya en el análisis de una encuesta on-line realizada entre el 27 de marzo y el 17 abril de 2020 (abarcando por tanto el período de restricciones más estrictas de confinamiento domiciliario) a ocupados asalariados que teletrabajaban durante ese período. El canal de contacto principal fue por mensajería móvil y correo electrónico, pero también redes sociales. La encuesta fue respondida por 656 personas en todo el territorio español: 272 hombres y 384 mujeres. Partiendo de una población ocupada de 19 681 300 personas en el primer trimestre de 2020 (acorde a los datos de la EPA en 2020) y una estimación de 4 329 886 ocupados teletrabajando

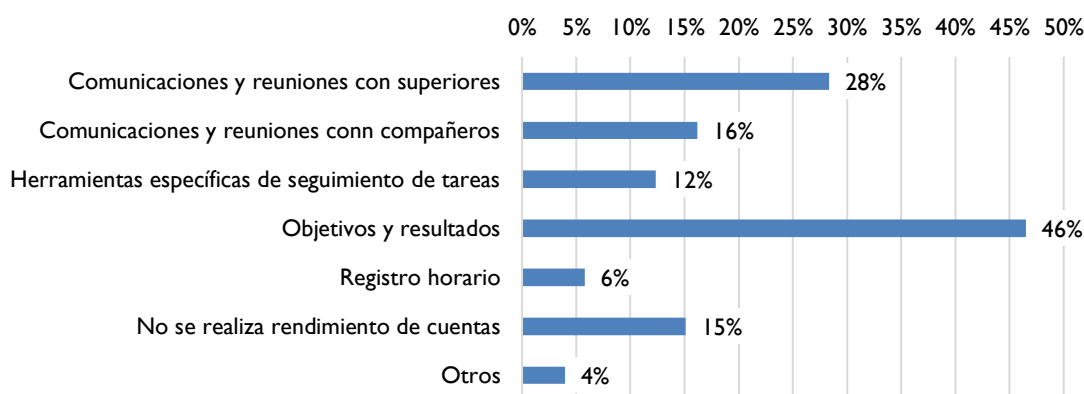


durante el confinamiento, la encuesta cuenta con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 3,8 %.

En cuanto al tipo de mecanismos de control por los que se pregunta en la encuesta, se han categorizado un total de siete opciones: Comunicaciones y reuniones con superiores; Comunicaciones y reuniones con compañeros; Herramientas específicas de seguimiento de tareas; Objetivos y resultados; Registro horario; No se realiza rendimient de cuentas; y Otros. También se incluyeron preguntas sobre las principales afectaciones a nivel laboral que el impacto de la pandemia y extensión del teletrabajo forzoso había tenido sobre los encuestados, con categorías como la cancelación de actividades presenciales, el aislamiento, el aumento o disminución de carga de trabajo, el aumento del malestar psicológico, el cambio de tareas, la dificultad en el trabajo en equipo, la afectación por ERTE parcial, la intensificación del ritmo de trabajo, el aumento de reuniones on-line y llamadas, problemas de conciliación laboral-familiar, el aumento o disminución de horas de trabajo, e incluso la usencia de cambios o similar. Así mismo, la encuesta incluye variables sobre el sexo, la edad, el nivel educativo, el sector de actividad, el tamaño de empresa. Así, el ejercicio básico que realizaremos es el de observar las frecuencias que resulten de la distribución entre variables individuales/organizativas/sectoriales y los mecanismos de control implementados, con el propósito de establecer posibles asociaciones.

## 5. MECANISMOS DE CONTROL DEL TELETRABAJO DURANTE EL PERÍODO DE CONFINAMIENTO

Los resultados de la encuesta revelan en primer lugar una escasa incidencia de mecanismos de control del rendimiento adicionales. Ante la pregunta sobre si se han intensificado las formas de control del rendimiento del teletrabajo, bien por falta de tiempo o por ausencia de necesidad, los trabajadores encuestados manifestaron que desarrollaban principalmente su actividad sin nuevas herramientas de control de su rendimiento. En particular, solo un 25,46 % de las personas encuestadas apuntaban a la implementación de mecanismos adicionales de control de la productividad por parte de sus empresas u organismos públicos. Asimismo, sólo un 6 % afirmaba realizar registro horario de su jornada (a pesar de que seguía siendo una medida obligatoria durante el Estado de alarma, también para los teletrabajadores) e incluso un 15 % declaraba no rendir cuentas de ningún tipo. Por el contrario, el seguimiento del desempeño laboral a través de la evaluación de resultados y objetivos alcanzados parece ser el mecanismo fundamental del que hizo uso las organizaciones públicas y privadas en el contexto excepcional de confinamiento (46 % de los encuestados), sin menoscabar la importancia, en muchos casos complementaria, de reuniones y comunicaciones con superiores y responsables mediante diferentes vías (mails, llamadas, videoconferencias, etc.) (28 % de encuestados) (figura 1).

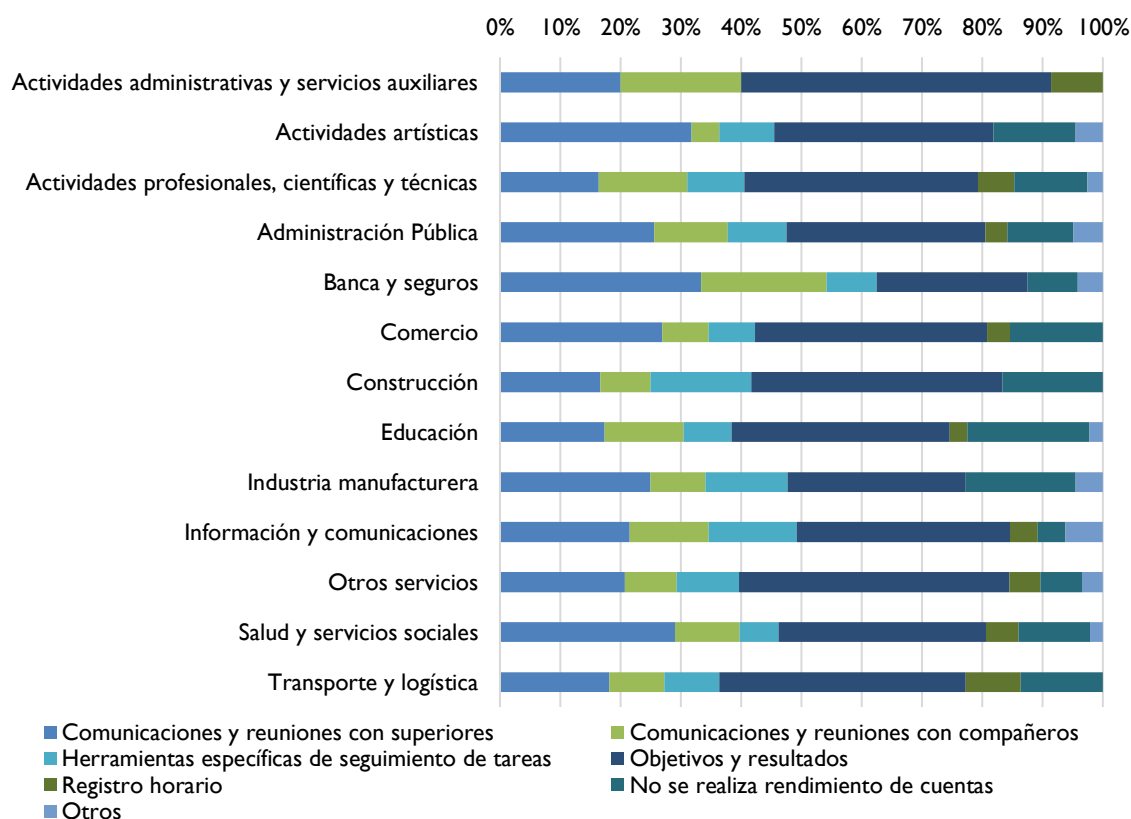
**Figura 1.** Mecanismos de control del teletrabajo implementados durante el confinamiento

En clave sectorial, la baja tasa de respuesta de ciertas actividades refleja la limitada incidencia del teletrabajo o directamente su suspensión durante el Estado de alarma (como es el caso de hostelería o actividades inmobiliarias). De entre las 13 actividades con mayor número de encuestados, el sector de Banca y seguros mostró una mayor proporción de uso de mecanismos de control basados en comunicaciones y reuniones tanto con superiores (33 %) como con compañeros (21 %). En contraposición, las actividades administrativas y los servicios auxiliares a empresas muestran una mayor tendencia a implementar mecanismos de control del rendimiento laboral a través del seguimiento de objetivos y resultados (51 %). Sobre los efectos que el Covid-19 ha tenido sobre el día a día laboral de los encuestados, un 12 % aseguraba trabajar más horas a raíz de la situación de teletrabajo forzoso. Mientras, apenas un 4 % trabajó menos horas, más de la mitad de ellos debido fundamentalmente a la cancelación de actividades presenciales como es el caso de trabajadores de servicios sociales y de actividades comerciales (figura 2).

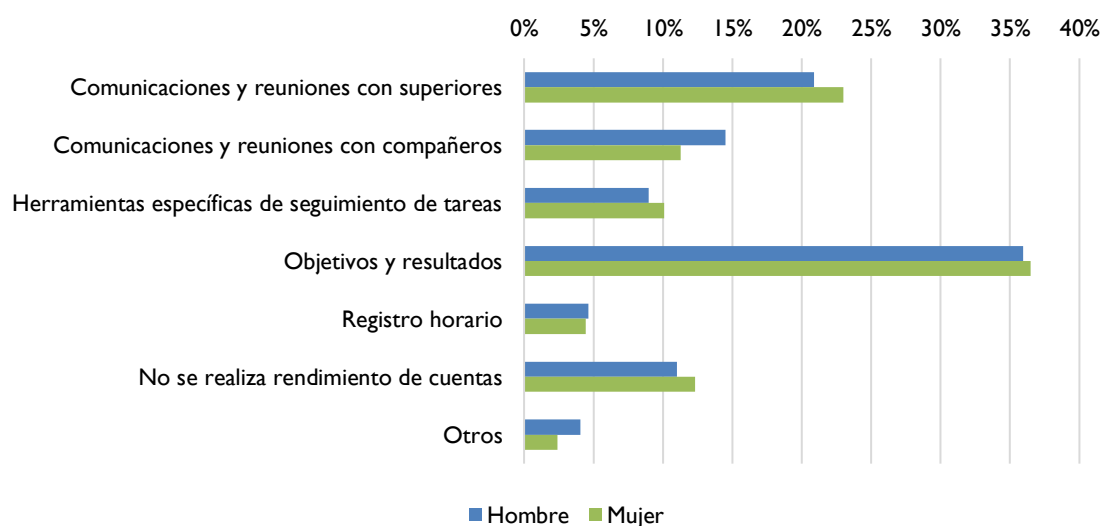
Con respecto a la distribución por razón de sexo, aun registrando un mayor número de mujeres (58,5 % de la muestra), los resultados no muestran disparidades importantes en el tipo de mecanismos de control del teletrabajo, salvo una leve mayor tendencia de las mujeres a ser controladas a través de comunicaciones con superiores (un 2 % más) mientras los hombres tienden más a las llamadas y reuniones horizontales en sus organizaciones (3 % más que las mujeres encuestadas). También existen diferencias notables en la distribución de la muestra por edad, con una concentración de teletrabajadores en los tramos 25-34 años (38,4 % de la muestra) y 35-44 años (31,1 %), con una mayor ausencia de implementación de cualquier tipo de mecanismo de control del rendimiento según aumenta la edad, mientras los más jóvenes se ven bajo un control más periódico de sus superiores mediante llamadas y reuniones. Correlaciones que presumiblemente vienen de la posición desigual de determinados perfiles socio-demográficos en la autonomía/subordinación con la que habitualmente desarrollan su ocupación, trasladada de ese modo al nuevo contexto de teletrabajo. Ocurre de forma similar con respecto al sexo, con una mayor tendencia a que el teletrabajo de las mujeres sea controlado a

través de comunicaciones y reuniones con superiores respecto a los hombres (aunque la encuesta no sea capaz de registrar una incidencia significativa) (figura 3).

**Figura 2.** Distribución sectorial de mecanismos de control del teletrabajo



**Figura 3.** Distribución de mecanismos de control del teletrabajo según sexo



## 6. DISCUSIÓN

En términos generales, la tendencia a no registrar la jornada laboral combinada con el control del teletrabajo mediante objetivos puede reflejar la posible proliferación de un modelo de gestión resultadista donde la valoración de la productividad laboral deviene central, así como la conversión de los empleados en co-responsables de visibilizar y justificar activamente su desempeño. Pudiera suceder que, ante una actividad laboral forzosamente remotizada por la crisis sanitaria, los trabajadores hubieran asumido la responsabilidad de auto-supervisarse y mostrar a sus responsables la viabilidad del teletrabajo, además de la realización de su trabajo mediante medios personales (extendiendo su jornada, negando su derecho a la desconexión, haciendo uso de dispositivos y equipos propios, y asumiendo costes operativos). Una opción que, en esta coyuntura, está siendo ampliamente percibida como el mal menor frente a la lucha contra la pandemia, el incremento de las necesidades de conciliación familiar, el fantasma del ERTE o, en el peor de los casos, el despido.

Como en otras ocasiones, las relaciones de control y resistencia entre las organizaciones y sus trabajadores pueden ser un buen indicador para advertir futuras tendencias en la calidad del empleo. Lo fueron en el caso de la irrupción de la economía bajo demanda que, basando su modelo de negocio en la externalización de costes y responsabilidades empresariales en los trabajadores, extendió la figura del falso autónomo en nuestra economía; y debería advertirnos de lo que convendría evitar en la consolidación del teletrabajo durante la nueva normalidad.

Además, en el medio y largo plazo, el aislamiento de trabajadores junto a la mayor dificultad de organización colectiva y sindical puede suponer que el impulso del teletrabajo ponga en mayor riesgo las relaciones de empleo. Una situación como la actual, en la que los trabajadores de la propia empresa no necesitan acudir al centro de trabajo para desarrollar su actividad laboral puede ser pretexto suficiente por parte de las empresas para deshacerse de costes fijos no sólo en oficinas, sino en gastos de personal y desarrollar parte de la actividad a través de trabajadores externos, extendiendo así el fenómeno de la plataformización.

La extensión y consolidación de un buen teletrabajo requiere desarrollar más el limitado marco regulador español al respecto, tanto por la vía convencional como por la estatutaria, para incluir de forma más específica aspectos ligados a la jornada y su registro, protección de datos y privacidad, seguridad e higiene en el trabajo, representación colectiva, etc. Todo con el objetivo de evitar el desplazamiento de las responsabilidades de gestión y control hacia las trabajadoras, que puede implicar una intensificación del trabajo y una extensión de la jornada a un modelo de disponibilidad 24/7. Solo de esta manera podrán alcanzarse los beneficios organizativos y sociales del teletrabajo.

## REFERENCIAS

- Biron, Michael & van Veldhoven, Marc (2016). When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part-time teleworkers. *Journal of Organizational Behavior*, 37(8), 1317-1337. <https://doi.org/10.1002/job.2106>
- Fana, Marta; Milasi, Santo; Napierala, Joanna; Fernandez-Macias, Enrique & Vazquez, Ignacio (2020). *Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis: a qualitative study* (No. 2020-11). Joint Research Centre (Seville site).
- Gálvez, Ana; Tirado, Francisco & Alcaraz, Jose M. (2020). "Oh! Teleworking!" Regimes of engagement and the lived experience of female Spanish teleworkers. *Business Ethics: A European Review*, 29(1), 180-192. <https://doi.org/10.1111/beer.12240>
- Golden, Timothy D. & Gajendran, Ravi S. (2019). Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support. *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 55-69. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9530-4>
- Greer, Tomika W. & Payne, Stephanie C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/mgr0000014>
- Groen, Bianca A.C.; Van Triest, Sander P.; Coers, Michael & Wtenweerde, Neeke (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(6), 727-735. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.007>
- Harker Martin, Brittany & MacDonnell, Rhiannon (2012). Is telework effective for organizations? *Management Research Review*, 35(7), 602-616. <https://doi.org/10.1108/01409171211238820>
- Miguélez, Fausto (2020, 23 de julio). ¿Qué pasa si se queda el teletrabajo? *Público*. <https://blogs.publico.es/otrasmiradas/35238/que-pasa-si-se-queda-el-teletrabajo/>
- Ministerio de Trabajo (2019). Guía sobre el registro de jornada. Disponible en: <https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/GuiaRegistroJornada.pdf>
- Moreno, S. & Borràs, V. (2021). *Impacte de gènere del teletreball i rutines de confinament: més enllà de allò obvi*. Webinar Treball i Confinament. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Ollo-López, A., Goñi-Legaz, S., & Erro-Garcés, A. (2020). Home-based telework: usefulness and facilitators. *International Journal of Manpower*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2020-0062>
- Randstad (2020). Solo el 22,3% de la población ocupada puede teletrabajar en nuestro país. Disponible en: <https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/solo-el-223-de-la-poblacion-ocupada-puede-teletrabajar-en-nuestro-pais/#:~:text=Randstad%20des-taca%20que%2C%20en%20Espa%C3%BA,notablemente%20seg%C3%BAn%20las%20distintas%20ocupaciones.>
- Sardeshmukh, Shruti. R.; Sharma, Dheeraj & Golden, Timothy D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>

- Sewell, Graham, & Taskin, Laurent (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507-1529. <https://doi.org/10.1177%2F0170840615593587>
- Sostero, Matteo; Milasi, Santo, Hurley, John; Fernandez-Macias, Enrique, & Bisello, Martina (2020). *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?* Eurofound and the European Commission. Disponible en: <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/teleworkability-and-covid-19-crisis-new-digital-divide>
- Thulin, Eva; Vilhelmson, Bertil; & Johansson, Martina (2019). New telework, time pressure, and time use control in everyday life. *Sustainability*, 11(11), 3067. <https://doi.org/10.3390/su11113067>

## OSCAR MOLINA

Profesor agregado del Departamento de Sociología de la Universitat Autònoma de Barcelona, investigador del Centre d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball (QUIT) y coordinador de la corresponsalía de Eurofound en España. Es licenciado en Economía por la Universidad Pompeu Fabra (UPF) y doctor en Ciencias Políticas y Sociales por el Instituto Universitario Europeo de Florencia (Italia). Ha sido investigador post-doctoral en University College Dublin (Irlanda) e investigador 'Icrea junior' en el QUIT.

## ALEJANDRO GODINO

Investigador post-doctoral en el Centre d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball (QUIT) y corresponsal de Eurofound en España. Licenciado en Sociología por la Universidad de Granada y doctor en Sociología por la Universitat Autònoma de Barcelona.

## ALBA MOLINA

Estudiante pre-doctoral en la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB). Graduada en Ciencias Políticas y de la Administración y Máster en Comunicación Social por la Universidad Pompeu Fabra (UPF).

## Referencia normalizada

- Molina, Oscar; Godino, Alejandro & Molina, Alba (2021). El control del teletrabajo en tiempos de Covid-19. *Anuario IET de Trabajo y Relaciones Laborales*, 7, 57-70. <https://doi.org/10.5565/rev/alet.93>